

**ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR
PEDAGÓGICA PÚBLICA CHIMBOTE**



PROGRAMA DE PROFESIONALIZACIÓN DOCENTE

Gestión escolar en las instituciones educativas del nivel
inicial

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL GRADO
ACADÉMICO DE BACHILLER EN EDUCACIÓN
DEL PROGRAMA DE EDUCACIÓN INICIAL**

AUTOR

CAPILLO EGUSQUIZA Mayra Criss (0009-0007-6458-5967)

ASESOR

Dr. Lita JIMENEZ LOPEZ (0000-0003-1061-9803)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión Educativa

SUB LÍNEA DE INVESTIGACION

Gestión Institucional

Nuevo Chimbote - Perú

2023

DEDICATORIA

Gracias al Divino ya mis padres por darme la vida, el apoyo incondicional de siempre, la comprensión absoluta, brindándome la motivación adecuada y constante para ser una buena persona en mi vida académica y profesional, por todo esto les agradezco.

AGRADECIMIENTO

A la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Chimbote y a toda su plana de docentes quienes formaron parte de mis logros académicos y compartieron sus conocimientos para lograr dicha meta trazada, por ofrecerme todo el apoyo educativo que contribuyeron en la formación y culminación de mi profesión. A mi asesor de investigación por la guía, el ejemplo, la enseñanza, la experiencia compartida, la perseverancia y por la paciencia que mostró para ayudarnos a realizar este trabajo de investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO.....	III
ÍNDICE.....	IV
RESUMEN.....	V
INFORME DE SIMILITUD.....	VI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	5
1.1. FUNDAMENTO TEÓRICO.....	5
1.2. Gestión escolar.....	7
1.3. Enfoques de gestión.....	9
1.4. Principios de gestión.....	10
CAPÍTULO II.....	12
2.1. ASPECTO EDUCATIVO.....	12
2.2. Sistema educativo peruano.....	13
2.3. Enfoques de la gestión escolar.....	17
2.4. Principios gestión escolar.....	17
2.4.1Principios que orientar la gestión escolar.....	18
2.4.2Principios que inciden en los modelos de gestión.....	18
2.5. Áreas de la gestión escolar.....	20
2.6. Dimensiones de la gestión escolar.....	21
2.7. Situación actual.....	22
CAPÍTULO III.....	25
3.1. GESTIÓN ESCOLAR EN EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR.....	25
3.1.1. Manejo de dirección.....	25
3.1.2. Gestión compartida del cambio.....	25
3.1.3. Manejo del liderazgo.....	26
3.1.4. Manejo de la normatividad educativa.....	27
3.2 Calidad educativa como meta de todo sistema educativo.....	27
3.3 Liderazgo directivo predominante en la gestión escolar.....	30
3.4 Gestión pedagógica de los directores.....	31
3.5. Gestión comunitaria.....	32
CONCLUSIONES.....	34
RECOMENDACIONES.....	36
REFERENCIAS.....	37

RESUMEN

El presente trabajo de investigación abordó como título gestión escolar en las instituciones educativas de nivel inicial, tiene como objetivo analizar la gestión escolar en las instituciones educativas. El trabajo de investigación se realizó teniendo en cuenta cuatro categorías: líderes decisivos, gestores pedagógicos, gestores administrativos y gestores comunitarios. Sostiene un estudio de enfoque cualitativo de tipo explicativa. El resultado se desarrolló bajo la recopilación y selección de información mediante libros, documentos, revistas y artículos científicos. La revisión de todo ello concluye que se necesita una gestión escolar eficaz, liderazgo transformador, distributivo y educativo con destreza de reunir a miembros de la comunidad educativa, para participar en la educación de calidad que la sociedad necesita y transformar la nación. Los líderes escolares, por lo tanto, reducen sus roles de administradores y supervisores a guías y acompañantes que ayuden a los maestros a superar las dificultades, mejorar la eficacia educativa y gestionar actividades que promuevan el éxito normativo. Por lo tanto, es más probable que una escuela administrada con liderazgo transformacional, de entrega y pedagógico brinde la enseñanza de primacía que la colectividad necesita.

Palabras clave: Gestión escolar, calidad educativa, gestión educativa, innovación, formación docente, liderazgo pedagógico, gestión administrativa, gestión comunitaria.

INFORME DE SIMILITUD

MONOGRAFIA MAYRA

INFORME DE ORIGINALIDAD

24%

INDICE DE SIMILITUD

23%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

ciencialatina.org

Fuente de Internet

16%

2

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

3

www.slideshare.net

Fuente de Internet

1%

4

www.unesco.cl

Fuente de Internet

<1%

5

hdl.handle.net

Fuente de Internet

<1%

6

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

<1%

INTRODUCCIÓN

En el entorno actual, los métodos educativos exigen que las escuelas respondan adecuadamente a “cambios cada vez más rápidos en la tecnología y la adquisición de conocimientos”. De tal manera que la gestión aparece como una matriz en la coordinación de las acciones educativas; por lo tanto, con medios y objetivos, y especialmente aquellos de los que forman parte, en una relación dinámica y duradera. La gestión pedagógica comprende todas las actividades que se realizan en las I.E bajo la dirección del director, quien establece metas, desarrolla actividades que ayuden a lograr la eficiencia e involucrar a sus miembros en el campo de la pedagogía, la administración y la comunidad. (Ramírez & Quesada, 2019). Es necesario democratizar el espacio educativo, incorporando al sector comunitario al proceso de gestión como nueva forma de gestión educativa; Solo así se hará realidad una educación basada en equidad social, inclusión, la democracia y la calidad. (p. 45), con la posesión de DD. HH.

Por consiguiente, la gestión escolar enfocada en brindar servicios educativos de calidad que sean honestos y tomen en cuenta las diversas necesidades educativas; evidenciándose durante la coyuntura vivido de la emergencia sanitaria por el SARS-COV2 que obligó a suspender los servicios de educación residencial . Los docentes, en consulta con la gerencia, utilizaron métodos de educación y formación utilizando instrumentos tecnológicos en diferentes casos improvisados, para adaptarse al aprendizaje a distancia. Así, la eficacia de la educación será el resultado de la cooperación de los docentes con el apoyo pedagógico de los administradores quienes son los encargados de planificar el trabajo pedagógico asumiendo una gestión de calidad. (Menacho et al., 2021). Por tanto, la gestión del aprendizaje en la gestión escolar se convierte en la base para el buen funcionamiento del mundo educativo. De esta manera, hacer un buen trabajo detalla el conjunto de cualidades que debe tener un líder para crear un ambiente de trabajo propicio para el éxito de su liderazgo y para liderar de manera dinámica, democrática, reflexiva y transformadora que involucre a las comunidades locales y educativas. (Antonio & Herrera, 2019).

Teniendo como problema que vislumbra en nuestro contexto educativo la ausencia de estándares adecuados y óptimos de gestión educativa en el Perú, la dirección de los enfoques pedagógicos, el líder buscará estrategias que promuevan el trabajo colectivo, en base a la investigación e innovación pedagógica que promuevan la buena práctica pedagógica que conduce al aprendizaje de calidad.

De ser así, garantizará que la instalación funcione correctamente, dirigido por un supervisor apropiado , capaz de involucrar a los actores educativos en los objetivos de los resultados

de aprendizaje deseados. Las evaluaciones de estudiantes muestran una falta de un liderazgo gerencial óptimo en el Perú, una eficacia docente consistente y, como resultado, desigualdades notorias en el rendimiento académico en lectura y matemáticas y ciencias, entre los sectores rurales y las ciudades (OCDE, 2016). Por otra parte, en algunas investigaciones muestran que las escuelas con buena gestión suelen lograr resultados académicos óptimos; Los directores ejercen un rol de liderazgo integral y realizan adecuadamente las actividades pedagógicas, administrativas y de gestión pública. (Núñez & Díaz, 2017). Por supuesto, en las escuelas donde la gestión escolar aún es inadecuada, la eficacia del liderazgo del director no se comprende bien y su trabajo de gestión aún está lleno de deficiencias. El gerente competente posee una perspectiva del futuro; promover las capacidades y talentos del personal (docentes, administrativos y de servicios), alentarlos a desempeñarse bien; practicar y promover valores, desarrollar actividades y proyectos educativos que ayuden al desarrollo integral de nuestros educandos. “Existe interés de investigadores en ampliar en estudiar la variable gestión escolar en relación con otras dimensiones en el ámbito educativo”.

A nivel internacional, Quintana & Torres (2018) confirma que la gestión escolar y calidad educativa es dinámica; que es base central para el crecimiento de las instituciones educativas, a diferencia de sus predicciones socioculturales en la sociedad. Ramírez & Quesada (2019) se refieren a indicadores de aprendizaje sistematizados: gestión del aprendizaje, gestión curricular y actividades comunitarias y examinan su relación con el éxito académico. Weinstein et al. (2020) evaluaron la relevancia de implementar un proceso integral de gestión de carrera en el sistema educativo chileno, contribuyendo a mejorar los servicios educativos. Bolívar et al. (2017) mencionan que el liderazgo escolar en correlación con la enseñanza – aprendizaje y el apoyo comunitario no se centran en la formación de los estudiantes.

Nivel nacional, García (2021) realizó un estudio que analizó la gestión de bachillerato de varias escuelas primarias para determinar sus niveles de calidad y encontró que existe una brecha muy grande en los servicios educativos entre zonas urbanas y rurales. En su estudio, Sardón (2017) ha demostrado que el liderazgo transformacional del director tiene un impacto efectivo en la gestión de los espacios escolares. Mendoza y Vértiz (2019) Analizaron que el nivel competencial (habilidades docentes y de gestión) incide en la correcta aplicación e interpretación de las normas pedagógicas en el desarrollo de sus funciones. Mesa et al. (2021) Identificaron que el liderazgo educativo es para explicar los niveles de desempeño docente. A sí mismo, Tinho et al. (2021) encontró relación de liderazgo educativo y cultura organizacional que: El líder pedagógico ayuda a los educadores a encontrar formas de mejorar el aprendizaje. Ramos-Huacantara (2019)

investigan la proporción de docentes involucrados en la planificación escolar y confirman la incidencia significativa del el éxito escolar.

El liderazgo pedagógico en sí mismo es el centro central del proceso educativo del liderazgo escolar, donde los docentes muestran sus perspectivas y competencias profesionales para preparar integralmente a los estudiantes para las demandas de la sociedad de acuerdo a su visión. López & Paredes (2017), mencionan que para el Ministerio de Educación debe ser importante planificar procesos pedagógicos con herramientas de gestión para el aprendizaje. (Huanca, Arohuana y Geldrech, 2020), determinan que el liderazgo pedagógico controla la ejecución de las actividades planificadas, siempre se debe asegurar un proceso pedagógico adecuado, donde se involucre al docente y se oriente el aprendizaje. Por su lado, (Pérez et al., 2018), menciona que el enfoque principal del liderazgo educativo está en los resultados del aprendizaje, donde el liderazgo comunitario tubo un papel primordial en tiempos de pandemia, ya que las relación entre la escuela y la comunidad fomentan el aprendizaje culto de los estudiantes en nuestra sociedad. Por consiguiente, (Ledesma et al., 2020), hace mención sobre la gestión estratégicamente planificada del personal, infraestructura y los recursos financieros, que asegura una comunicación continua entre los miembros de la comunidad educativa, posibilitando el logro de las metas educativas. De igual manera, (Quispe et al., 2020), lo ve reflejado al líder pedagógico en la práctica de la gestión transformacional y del cambio aun nuevo futuro de nuestros estudiantes, que es directamente responsable de la administración de la escuela; por lo tanto, el directivo debe tener las habilidades de liderazgo para satisfacer las necesidades de la comunidad escolar. (Ñañez, Silva & Valdez, 2019), dan de conocer que el director es un líder transformacional; porque será capaz de influir positivamente y orientarlos con inteligencia hacia el logro de propósitos establecidos de manera personal o colectiva. (Dávila, 2021, p. 76), incide que los docentes y directores tienen un impacto transformador por la influencia de enseñar de manera articulada en los procesos pedagógicos para el logro de aprendizajes significativos.

Una revisión de varios estudios previos ha resaltado la importancia de la administración escolar como una fuerza significativa en el éxito académico. Asimismo, se estudia la GE junto con la calidad educativa, el rendimiento académico, la cultura organizacional, el liderazgo y otras dimensiones educativas que aseguran servicios educativos de calidad. A

continuación, se ofrecen soluciones de mejora adecuadas y necesarias para lograr los criterios de egreso y preparación integral de los estudiantes de acuerdo a las competencias especificados en el CNEB (Ministerio de Educación del Perú, 2017).

Por tanto, el objetivo general es: Analizar la gestión escolar en las instituciones educativas de nivel inicial. Para probar esto, se han propuesto cuatro objetivos específicos: (i) identificar el tipo de liderazgo directivo predominante en la gestión escolar, (ii) evaluar las características de gestión pedagógica de los directores, (iii) evaluar la gestión administrativa realizada por los directores y (iv) identificar factores claves para una adecuada gestión comunitaria.

CAPÍTULO I

1.1. FUNDAMENTO TEÓRICO

Cuanto a la investigación a nivel internacional, nacional y regional, acredita Saullo (2018), quien se propuso explorar el enfoque basado en competencias del director para fortalecer y mejorar la gobernanza escolar en las escuelas primarias. El método desarrollado es un enfoque descriptivo, transversal y mixto, orientado a examinar el desempeño de la dirección ejecutiva a partir de la aplicación de competencias. Por lo tanto, se utilizaron entrevistas y encuestas como herramientas. Los investigadores concluyeron que el liderazgo escolar implica crear un entorno institucional saludable para facilitar los resultados y procesos; con respeto y confianza se puede lograr los objetivos trazados. Barba & Delgado (2021) desarrollaron un estudio de relación entre el liderazgo escolar y el liderazgo instruccional de administradores para analizar su impacto en la calidad educativa. Este estudio fue diseñado utilizando el método de correlación a nivel descriptivo cuantitativo, utilizando el método de encuesta que permite la recolección de información directa, y finalmente infiere sobre la relación significativa de ambas variables.

Rabanal (2020), propuso como objetivo para delinear la relación liderazgo de gestión y compromiso de gestión escolar en el Centro de Educación del Condado de Namora "Santa Rosa" en 2019. Donde utilizaron el método de tipo básico, con un nivel de correlación descriptivo, la muestra está compuesta por 25 profesores equipados con un cuestionario, donde concluyeron que existe amplia correlación entre el liderazgo de los directores y el compromiso de la dirección escolar en los citados centros de aprendizaje.

Por consiguiente la investigación regional, concluye por Robledo, De la Cruz & Orbegoso (2021), donde fijaron decretar la relación entre rendimiento académico y el compromiso de gestión escolar en la institución pública por Convenio Niño Dios y gestión privada – Nivel inicial, Primaria y Secundaria - 2020. Metodológicamente es descriptivo con el proyecto de correlación, las muestras utilizadas fueron de 35 maestros de cada nivel de grado. En cuanto a las herramientas aplicadas fueron: un cuestionario que mide la participación de los administradores escolares y una ficha de evaluación del trabajo docente. El estudio encontró una relación entre la participación de la dirección escolar y el desempeño docente en tres niveles de la unidad de estudio .

Por lo tanto, los autores Vásquez, Chauca, & Medina (2022) señalaron que liderazgo adaptativo y teletrabajo prevalecen en los roles de

dirección escolar en las instituciones Pallasca-Ancash, en el año 2021, desarrollado bajo el método cuantitativo y la muestra estuvo conformada por 29 directores y las herramientas empleadas fueron tres cuestionarios en los que se midieron tres variables. Como resultado se encontró que, el liderazgo adaptativo y el trabajo remoto tienen solo un pequeño impacto en la gobernanza escolar.

Desde un principio, la gestión escolar se concibió principalmente como una función administrativa, centralizando las actividades del director en el campo de la elaboración de los documentos administrativos que exigen cumplimiento de las reglas establecidas por el grupo educativo. Sin embargo, debido al fenómeno de la globalización, se ha prestado más atención a la modificación del sistema educativo. Estas reformas tienen como objetivo promover y mejorar la calidad de la educación y crear un sistema educativo que pueda competir con otros sistemas. Así, la gestión escolar se define como “un conjunto de procesos, tanto administrativos como estratégicos, basados en el liderazgo, encaminados a lograr el desarrollo integral y óptimo de los estudiantes, asegurando la capacidad de acceso a la educación de principio a fin”. (MINEDU, 2021).

Según conteras (2019), aborda temas relacionados con liderazgo en las II.EE, para desarrollar el liderazgo escolar, es importante considerar: Evaluar la influencia y la dirección adecuadas, trabajo en equipo que prioriza las necesidades de las instituciones educativas. Esto requiere uso de una gestión escolar moderna e eficiente.

Para García & Arauz (2016) Cabe señalar que la gestión escolar es un modelo educativo evolutivo que promueve la transformación del perfil del gerente tradicional para transformarlo en un agente educativo innovador y a través de la operación de las empresas públicas la herramienta de comunicación interactúa con su entorno de trabajo, consolidando la educación y la organización.

Como afirman Sverdlick et al. (2018) la gestión escolar se considera una estructura colectiva y condicional de los estudiantes, en la que encuentran su integración y existencia. La gobernanza escolar abarca cuatro aspectos clave, que son herramientas operativas mediante las cuales los líderes escolares definen sus acciones y prioridades para garantizar una educación de calidad.

Por consiguiente, se menciona que cada institución

educativa tiene sus propias particularidades y formas de implementar estrategias para el desarrollo integral de los estudiantes. Sin embargo, en la práctica, debemos buscar ciertas similitudes que hagan más práctico el desarrollo. Para ser considerados eficientes y exitosos, los administradores institucionales deben considerar estos cuatro aspectos, a saber:

- ❖ Primero es el aspecto estratégico en el que se proponen metas y objetivos para mejorar los servicios educativos y generar un posicionamiento claro y descentralizado. Teniendo como propósito obtener desde la perspectiva global las oportunidades, necesidades y recursos de la comunidad educativa.
- ❖ Segundo es un aspecto administrativo relacionado con medidas de apoyo que fortalecen las condiciones administrativas de la institución, permitiendo llevar a cabo sus tareas educativas, comunitarias y estratégicas de manera más continua y eficaz. Siendo una dimensión muy necesaria para lograr objetivos de la institución.
- ❖ Tercero es el aspecto educativo en cuanto a las actividades y medios didácticos utilizados para garantizar el aprendizaje. Este es considerado el eje central de la escuela porque es un proceso de enseñanza y aprendizaje dirigido por los docentes hacia los estudiantes, asegurando la atención oportuna de los estudiantes de acuerdo a sus necesidades, características e intereses.
- ❖ Cuarta y dimensión comunitaria, dirigida a la convivencia escolar donde se requiere que las familias se comprometan y busquen aliados estratégicos con un acompañamiento socioemocional y cognitivo reforzante. Desarrollando siempre una visión inclusiva que respeta la diversidad considerando una serie de acciones preventivas, educativas y de crianza. Todo ello posibilita el crecimiento holístico del estudiante.

1.2. Gestión escolar

Existen diversas acepciones de gestión escolar. Por ende:

Según el Diccionario de Etimología Española e Hispánica, el término gestionar deriva del latín *gestio*, *gestionis*, la disposición *gesto* (calmar, terminar), el participio del verbo *gerere* (hacer, gestionar, llevar a cabo) (acción=ción acciones - efectos). Asimismo, la Real Academia Española, "gerencia" tiene dos significados. Pero realmente necesita saber cuáles son las acciones y los efectos de la gestión. En la antigüedad podemos encontrar los precursores de dos corrientes que existían firmemente en el sentido de la administración. Del mismo modo, la República de Platón tiene una perspectiva de administración, que se ve como una acción

totalitaria. Porque vio el poder como un medio necesario para llevar a las personas a actos heroicos y dignos. En la política aristotélica, en cambio, existía una visión del control percibida como acción democrática, donde los humanos eran valorados como seres sociales o políticos, y la movilización era el acto de los hombres participando en la consecución de sus propios destinos. (Casassus, 2002).

Según el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (2007), un manual elaborado para las instituciones de formación establece que "todos pasamos por un trámite, cuando pasamos por un trámite", hablamos con la gente para comprar o vender algo, para conseguir un préstamo pedimos un trabajo..." También se refiere al término "gerencia", señalando que significa "hacer lo que tenemos que hacer para atender nuestros problemas, necesidades y requerimientos a fin de lograr las metas de la organización".

La definición de gestión continúa asociado al campo de la gestión de evolución a medida que las personas logran adquirir nuevas herramientas tecnológicas relacionadas para mejorar los nuevos productos y servicios del día, complacientes en un mercado cada vez mayor y más complejo (Hernández, 2011); en términos generales, se puede decir que la administración es el cuidado que ejerce un gerente en una empresa o cavidad organizacional para lograr el nivel óptimo de eficiencia y productividad. Los gerentes realizan 5 funciones clave: planificación, organización, dotación de personal, directa y administrativa.

Schmelkes (1996) conceptualiza la gestión escolar como planificación, guía, acción colectiva, compartiendo y exigiendo declaraciones de rendición de cuentas sobre la idoneidad de cada parte del personal escolar; en urgente solidaridad, apoyo a padres y comunidades. Con un interés central en el aprendizaje y sus efectos; para la evaluación y retroalimentación continua donde necesitamos personas que tengan liderazgo de compromiso con el propósito principal de la escuela: de educar a los estudiantes. De tal manera, la gestión de la escuela debe ser el resultado de la colaboración de grupos de trabajo y la interacción de diversos actores de la familia de acogida y la comunidad externa.

Schifelbein (1997) define la GE como todo lo que sucede en una escuela que puede brindar oportunidades de cuidado y aprendizaje para todos. Hay una diferencia entre estas dos definiciones porque Schmelkes sostiene que el

liderazgo escolar es el compromiso de los maestros, padres y estudiantes para lograrlo el aprendizaje significativo, mientras que Schifelbein señala que la gestión escolar solo tiene éxito en una institución donde los padres no están involucrados en el desarrollo de la ciencia.

Nano de Mello (1998), define todas las actividades de la gestión escolar en un espacio multidimensional, su eje central es la institución educativa, y trata de convertirla en una institución que satisfaga las necesidades educativas de sus beneficiarios inmediatos. Esta definición describe el liderazgo escolar basado exclusivamente en el liderazgo administrativo y pedagógico, excluyendo el liderazgo comunitario que incluye a los padres, según la definición de Schmelkes.

Según MINEDU (2017), señala que la gestión tiene la capacidad de utilizar de manera efectiva y eficiente todos los recursos personales, materiales y temporales disponibles para lograr una meta u objetivo definido. En otras palabras, se relaciona con la cantidad de trabajo que un individuo o equipo realiza para lograr los objetivos del proyecto. Para hacer esto, necesita coordinar sus acciones y tener alcance los medios necesarios para el cumplimiento de objetivos. A sí mismo, cuando se trata de gestión, es necesario ser consciente de la contradicción entre medios y fines. Un medio es un recurso para lograr algo. El fin es la meta que queremos alcanzar. Sin embargo, en una institución educativa la documentación es la única prioridad y no puede lograr un aprendizaje efectivo y oportuno entre los estudiantes, que es el verdadero sentido de la función educativa.

1.3. Enfoques de gestión

Liderazgo pedagógico: Es la eficacia de la educación basada en la enseñanza - aprendizaje de los estudiantes donde la MINEDU plantea el desempeño gerencial por el buen desempeño docente, empoderando a los líderes e instituciones para estar disponibles. Un líder influye, "...un líder que impacta, inspira y moviliza la acción en un ambiente educativo basado en el saber pedagógico..." La profesión no es meramente administrativa, desvinculada del aprendizaje y adaptada únicamente de acuerdo con los estándares, sino que tiene como objetivo mejorar las prácticas de enseñanza y formación docente descentralizadas.

En consecuencia, "Datos tanto nacionales como

internacionales muestran que cuando los directores abordan las tareas con apoyo pedagógico (...), sus acciones tienen un impacto positivo en el rendimiento de los estudiantes...” (MINEDU), Marco del Buen Desempeño Directivo 2014).

Gestión participativa: Las instituciones educativas, el director, como líder educativo, guía a la institución e involucra a todos los actores educativos para no solo expresar sus ideas sino también brindar un área de influencia para la práctica. La participación no solo significa asistir a una reunión convocada por el director o docente de la escuela para realizar un trámite o acordar establecer cupos, la participación también significa expresar una opinión o tomar una decisión en particular, es también hacer propuestas y así lograr los metas en la organización. Frente diferentes salas de instituciones educativas sugiere objetivos curriculares para orientar la educación de los menores, aportando ideas sobre los recursos que necesita y cómo conseguirlos, y sea parte de la administración haciendo participes a las reuniones de padres y a la escuela para una formación integradora.... (REVECO, 2004, p. 5).

1.4. Principios de gestión

Las actividades y el comportamiento de una organización están orientados al logro de ciertas metas, y para ello es importante tener en cuenta ciertas normas, conocidas como principios, que se alinean al norte de un determinado tema.

Considerando el segundo objetivo estratégico del Proyecto Nacional de Educación 2021: “Lograr una calidad de aprendizaje alta y relevante para los estudiantes y las instituciones”, “podrán considerar los siguientes principios de gestión de la calidad para orientar la norma ISO-9001”:

- ❖ **Orientación al cliente:** La organización debe ser consciente sobre las carencias actuales que vienen atravesando por diferentes factores y así mismo tiene la finalidad de satisfacer sus necesidades y buscar estrategias de valor agregado para superar los ideales de los colaboradores.
- ❖ **Liderazgo,** Determinación de la unidad de propósito y dirección de la organización. Donde mantienen una atmósfera interna en la que los empleados puedan cumplir metas establecidas y mayor productividad con el cuidado del talento humano.
- ❖ **Participación del personal,** Compromiso de los empleados que son sustancia de la organización y plena identificación que les permitirá utilizar y gestionar el

conocimiento adquirido como empresa en beneficio del mismo considerando las diferentes habilidades.

- ❖ **Resultados deseados.** Las actividades del proceso y los recursos asociados se completan de manera más eficiente cuando se gestionan como un proceso.
- ❖ **Identificación,** es comprender, entender y gestionar la transformación interrelacionados como un sistema para ayudar a las empresas a alcanzar objetivos, rendimiento y eficiencia.
- ❖ **Mejora continua.** Una organización o institución logra la mejora continua a través del proceso del ciclo de: (planificar, hacer, verificar y actuar).
- ❖ **Toma de decisiones,** buscar una alternativa de solución más idónea base a diferentes estrategias.
- ❖ **Relaciones de mutuo beneficio con los proveedores,** para ser más competitivo y mejorar la productividad, rentabilidad en una institución, se necesita formar alianzas estratégicas para un desarrollo exitoso.

CAPÍTULO II

2.1. ASPECTO EDUCATIVO

En términos relativos, la gestión de la educación es un campo relativamente nuevo, que surgió en el siglo pasado, en los Estados Unidos alrededor de la década de 1960, Inglaterra en la década de 1970 y América Latina en las décadas de 1980 y 1990. Por lo tanto, el grado de especificidad y estructura todavía se considera muy bajo. El objetivo de la gestión educativa es comprender la organización del trabajo en el campo educativo al que se aplican los principios y contenidos generales de gestión. También se basa en el desarrollo de teorías generales de gestión y educación. (Casassus, 2002). Gómez & Macedo (2011) plantearon que la función del liderazgo educativo es crear y mantener estructuras administrativas y pedagógicas en las instituciones educativas que permitan a las personas ser personas justas, responsables y eficaces, unidas por objetivos colectivos. De acuerdo con esta declaración, el buen gobierno significa que los buenos ciudadanos logran construir un estado democrático. Para que todos los esfuerzos den sus frutos, toda gobernanza debe incluir los siguientes procesos:

- ❖ **Planificación**, el lugar donde se realizan las actividades, tales como diseño, diagnóstico, meta, objetivo, estrategia, presupuesto, plan, proyecto, proyecto.
- ❖ **Organización**, son funciones establecidas y estructuradas para poder cumplirlas con métodos, procedimientos y de manera sistemática.
- ❖ **Dirección**, es la realización de acciones, asignación de funciones, determinación de responsabilidades y autorización.
- ❖ **Coordinación**, son comisiones y grupos de trabajo para cumplir un objetivo.
- ❖ **Control**, incluye seguimiento, evaluación, verificación, orientación y retroalimentación.

De tal manera, se debe realizar las siguientes situaciones para que la gestión educativa desarrolle de manera adecuada.

- ❖ Presentación del perfil de entrega completo, conectado y unificado.
- ❖ Priorizar metas de la empresa, gestión de recursos y las propuestas de trabajo.
- ❖ La determinación de la misión del futuro se tiene en cuenta oportunidades y amenazas del entorno que se desarrolla, también logros y debilidades de la organización.
- ❖ Compromiso de todos los asuntos institucionales.
- ❖ Definir la forma de los servicios educativos.

2.2. Sistema educativo peruano

Caracteres

“Para MINEDU (2012), la gestión educativa “se desarrolla en la dirección de la descentralización dentro de la jurisdicción común de los niveles administrativos, manteniendo la unidad del sistema educativo” (p. 24) distinguiéndose por el hecho de que:

- ❖ **Descentralizada**, desarrollado por una administración educativa descentralizada de acuerdo con su mandato estatutario de respetar y fortalecer la autonomía educativa y administrativa de las unidades escolares.
- ❖ **Simplificada y flexible**, proporciona procesos y modelos fluidos que permiten que los sistemas educativos se adapten a las necesidades de los estudiantes en entornos locales y globales en constante cambio.
- ❖ **Participativa**, democrática e innovadora a favor de la participación de las familias educativas y las sociedades organizadas en la fiscalización de la gestión de cada instancia de los servicios educativos descentralizados.
- ❖ **Formativa**, Apoya el desarrollo de los miembros de las comunidades formativas e institucionales.
- ❖ **Unificada, sistemática y eficiente**, donde la gestión de cada unidad estructural coordina con las demás y avanza hacia el logro de sus objetivos, manteniendo una comunicación lineal con responsabilidad.
- ❖ **Integral**, combinar los componentes didácticos y administrativos de la gestión educativa.

Dimensiones de gestión escolar

Para Mejía (2010), señala siguientes dimensiones:

Pedagógica curricular. Permite reflexionar sobre de la enseñanza y el aprendizaje. En particular, analizamos factores relevantes como la planificación, la evaluación, el clima de clase, el uso del tiempo para la enseñanza y, lo que es más importante, los materiales de apoyo. También se relaciona con la forma y el estilo de enseñanza de cada maestro, su capacidad para crear un aprendizaje efectivo, diseñar la instrucción y trabajar con sus compañeros para implementar buenas prácticas de enseñanza

Organizativa. Considera la relación entre maestros y padres, los valores y perspectivas de todas las materias. Esto también significa dividir las tareas entre los miembros individuales, el comité de estudio (comportamiento social, seguridad y salud, cooperativa, escuela taller y seguridad) y el comité técnico de la escuela.

Administrativa. Se refiere a actividades relacionadas que requieren recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo. Medidas de seguridad, higiene y manejo de datos para docentes que deben cumplir con la regulación y supervisión de la comunidad educativa.

Participación social. Es la intervención de los ciudadanos en la toma de decisiones relacionadas con la gestión de los recursos y las políticas que inciden en el desarrollo comunitario. En este sentido, la participación social se entiende como una ciudadanía legítima más que como una concesión institucional. Facilitar la participación en la sociedad requiere de marcos legales y mecanismos democráticos que propicien las condiciones para que las comunidades organizadas hagan llegar sus voces y propuestas a todos los niveles de gobierno.

Según el Ministerio de Educación (2011), señala los siguientes aspectos:

- ❖ **Pedagógica.** De hecho, este es el trabajo de las instituciones educativas y sus miembros. Esto incluye métodos de enseñanza y aprendizaje, variaciones curriculares, programación estructurada en proyectos de aprendizaje (PCI), métodos y estrategias de enseñanza, evaluación del aprendizaje, uso de materiales y herramientas didácticas. También incluye innovaciones para mejorar la enseñanza con la implementación del currículo nacional con estrategias, estilos de aprendizaje, habilidades y otros que ayuden al desarrollo integral del educando.
- ❖ **Administrativa.** Este aspecto incluye medidas y estrategias para la gestión de los recursos humanos, físicos y financieros relacionados con los procedimientos técnicos de seguridad y salud, la gestión de la información para todos los participantes en la organización, el cumplimiento de los requisitos normativos y la supervisión funcional. Sólo sirve para facilitar el proceso de aprendizaje. Del mismo modo, siempre nos esforzamos por conciliar los intereses personales con los intereses de la organización para facilitar la toma de decisiones y emprender las acciones adecuadas para lograr los objetivos organizacionales. Estos incluyen la gestión de personas, la asignación de responsabilidades y la evaluación del desempeño, el mantenimiento y la protección de bienes muebles e inmuebles, la organización de los aspectos de informes y

documentación de las actividades de la organización, y la preparación de presupuestos, contabilidad y todo lo relacionado con las finanzas.

- ❖ **Comunitaria.** Se refiere a cómo una organización interactúa con las comunidades a las que pertenece al reconocer y comprender su situación, deseos y necesidades. Cómo integrarse y participar en la cultura de la sociedad. Cómo se relaciona con el contexto social e interinstitucional, en este caso teniendo en cuenta a los padres y la sociedad, ONG, organizaciones eclesióstas.

El Ministerio de Educación (2017), Define la gestión escolar como la capacidad de planificar e implementar proyectos educativos basados en lo que se va a enseñar y lo que los estudiantes van a aprender. Esta gestión debe estar encaminada a capacitar a los estudiantes, desarrollando sus competencias para una mejora continua de la enseñanza y aprendizaje de los educandos. Esto requiere un trabajo en equipo organizado con un líder educativo claro que gestione acuerdos y decisiones sobre qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar. Esta debería ser la máxima prioridad para todo lo que hacemos en nuestras instituciones educativas. La reflexión debe posicionarse en la transformación de enseñanza y aprendizaje que se dan en las instituciones. Además, la reflexión debe involucrar a estudiantes, madres y padres, así como a directivos y docentes. Como se describió anteriormente, la gestión escolar está claramente vinculada a la administración basada a las siguientes teorías.

Administración científica

Fue fundado por el ingeniero Frederick Winslow Taylor durante los conflictos sociales que rodearon el surgimiento de la Revolución Industrial. La teoría apunta a dos momentos en los que Taylor presentó hallazgos a la administración. Por primera vez (1903), Taylor se ocupó de las técnicas de racionalización del trabajo, y al estudiar la época, señaló, entre otras cosas: los trabajadores deben ser capacitados científicamente para mejorar sus habilidades, y la gestión debe fomentarse en un ambiente amistoso con el personal, la formación docente en el sistema educativo y el clima institucional entre los directores y otros agentes educativos. (En 1911), Taylor declara que la racionalización del trabajo debe acompañar a la estructura general de la empresa, y define cuatro principios: el principio de planificación por método, reemplazando la improvisación por la ciencia; principio de preparación/planificación, científico Enseñar a los estudiantes de acuerdo con sus habilidades, personas bien educadas y bien educadas, de acuerdo con un método planificado, para producir más y mejores productos; el principio de control para que el trabajo se realice acorde a las reglas establecidas y planes planificados,

finalmente el principio de ejecución, es decir, poder y responsabilidad con tareas diferenciadas para lograr un trabajo disciplinado.

Teoría clásica

Henri Fayol, quien presentó su teoría en 1916 en su libro *Industrial and General Management*, quien identificó 5 reglas de la administración: planificar, formular un plan de acción; organización, movilización de recursos para la implementación del plan; manejo, dirección, selección y evaluación de personal para que el plan sea implementado con el mejor trabajo posible; coordinación, permite el trabajo de integración, intercambia información y resuelve problemas y controles para asegurar el cumplimiento de los planes. También ofrece varios principios del trabajo gerencial, que como él mismo afirma, no son instrucciones estrictas, sino generales que cada empresa puede utilizar dependiendo de la situación, que es: Dividir el trabajo, Poder, Unidad de Mando, Responsabilidad y Disciplina. Con el propósito de dirección e intereses de los individuos para una compensación justa de los empleados, delegación y centralización, orden, jerarquía, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y trabajo en equipo.

Teoría humanista

Desarrollado por George Elton Mayo y creado como respuesta a la teoría administrativa clásica. En 1932, Elton Mayo desarrolló esta teoría desde una perspectiva conductista, centrándose en las relaciones interpersonales para humanizar y democratizar la administración pública. La atención se centra en las personas y sus grupos sociales, no en las máquinas y la forma en que funcionan, las instituciones y las reglas.

Fundamento ontológico de gestión

Las instituciones educativas alcancen las metas trazadas, es necesario tomar en cuenta los grandes cambios provocados por la globalización en la gestión escolar con características de conducta transformadora además de capacidad de liderazgo: con mente amplia, espíritu humano flexible, capaz de liderar . (Chacón, 2013).

En esta forma de pensar, es necesario crear una base ontológica de la gestión educativa, donde que en los últimos años se creyó erróneamente que las escuelas y los programas educativos se pueden administrar como un negocio, para dividirlo en una pirámide de subordinación estructural donde los estudiantes son el equipo, el nivel más bajo de la pirámide. La gerencia en ambientes empresariales y escolares no se comporta de la misma manera que en una empresa al momento de comprar o intercambiar materia prima si la calidad cumple con los

requerimientos de la organización para disposición o disposición; Este no es el caso en el campo de la educación, porque los logros no pueden ser considerados materias primas. De lo anterior, se puede concluir que los problemas de gestión empresarial no pueden trasladarse al campo de la educación, son realidades paralelas y que la estructura educativa no puede ser considerada como una simple institución que impone modelo de gestión. (Olivares, 2014).

2.3. Enfoques de gestión escolar

La institución puede basarse en un enfoque teórico, por lo tanto, Alvarado (1998) enfatiza tres enfoques de la GE:

- a) **Burocrático**, forma de organización social basada en la racionalidad para lograr eficientemente los objetivos organizacionales. Este criterio se basa en varios fundamentos teóricos, que incluyen:
 - ❖ La burocracia se ve reforzada por las reglas.
 - ❖ Segmentación metodológica para predefinir tareas.
 - ❖ Los oficios se cubren según el principio de jerarquía.
 - ❖ La experiencia de los gerentes es clave.
 - ❖ Existe procedimientos, reglas y normas técnicas.
 - ❖ se puede preveer el manejo de una organización.

- b) **Sistémico**. Interdependencia de varios elementos del sistema para alcanzar los propósitos identificando componentes que interactúan con un propósito específico y común.

- c) **Gerencial**. Se Organiza actividades que se relacionen con el plan educativo y use los recursos de manera efectiva para lograr sus objetivos.

2.4. Principios de gestión escolar

Ponce identificó la necesidad de comprender y aplicar dichos conceptos. Formación y gestión de la calidad interrelaciones para mejorar la eficacia de los servicios prestados. En cuanto a principios de la gestión educativa, tenemos:

- ✓ La estructura de comunicación colaborativa promueve la iniciativa, creatividad y el compromiso común.
- ✓ La empresa se concibe un sistema abierto para el aprendizaje.
- ✓ Gestión orientada al beneficiario.

- ✓ La mejora continua como estrategia de cambio permanente para brindar una mejora continua en respuesta a las necesidades cambiantes de los beneficiarios.
- ✓ Desarrollar capacitaciones a las necesidades organizativas para el crecimiento profesional del personal.
- ✓ Cooperación y negociación son métodos para aumentar la eficiencia y el beneficio mutuo.

2.4.1. Principios que orientan la gestión escolar.

- ❖ **Toma de decisiones autónoma:** Esto significa que cada miembro de la organización tiene el poder de tomar decisiones que le permitan cumplir con su misión.
- ❖ **Responsabilidad:** Cada miembro de una organización evalúa lo que se hace y lo que no se hace y es colectivamente responsable de las decisiones tomadas.
- ❖ **Transparencia:** Es la gestión equitativa de recursos humanos, físicos y financieros de la escuela. También ayuda a las escuelas a incorporar la transparencia de los procesos y resultados en la cultura escolar.
- ❖ **Rendición de cuentas:** Ejerce en la práctica de informar al público sobre metas, estrategias, actividades y logros.

2.4.2. Principios que inciden en los modelos de gestión

Para Casassus (1999), define la gestión como un modelo para respaldar la discusión, que puede distinguirse un conjunto de definiciones, técnico e instrumental que guían al cambio.

- a) **Gestión situacional.** A principios de la década de 1980, hubo una crisis estructural, una situación social turbulenta, y ante la inestabilidad surgieron nuevos problemas, como el ingenio y la capacidad de ejecutar planes, y la planificación estratégica incluía teóricamente un "aspecto de planificación de escenarios". El enfoque de planificación por escenarios no solo reconoce las contradicciones entre los intereses de los actores sociales, sino que también fortalece la voluntad y la gobernanza política, tecnológica, económica, organizativa e institucional, proceso que aborda diversos temas críticos. Muchas situaciones que suceden al mismo tiempo significa que en realidad hay muchas posibilidades. A principios de la década de 1990 prevalecieron los estándares de consecución de consenso y

consenso social, que se convirtieron en los principales estándares para la gestión del sistema educativo.

- b) Gestión de calidad total.** Se ha creado una visión holística de la calidad, cercana al pensamiento estratégico. El éxito de Japón en la economía global contribuyó a la promoción de la filosofía de la calidad en la organización del trabajo en la década de 1950, cuando señalaron que la preocupación por la calidad se incorporó al sistema educativo América a mediados de la década de 1950 en América Latina en la década de 1950. principios de la década de 1990 (Casasus, 1999). Los principios del pensamiento cualitativo se refieren a la planificación, el control y la mejora continua para alinear la estrategia con la visión de calidad de la organización. Sus elementos clave son: por un lado, la identificación de los usuarios y sus necesidades, desarrollo de estándares e indicadores de calidad, desarrollo de procesos de aseguramiento de la calidad, mejora continua de la variabilidad del proceso y reducción de errores. progreso. La calidad de la educación revela dos verdades importantes: el reconocimiento de los usuarios más allá de las necesidades del aparato estatal y, por otro lado, un interés general por los resultados de aprendizaje. En otras palabras, el proceso de reconocimiento de que los usuarios del sistema educativo tienen derecho a demandar servicios de calidad en función de sus necesidades bajo el régimen normativo parece ser necesario para justificar los resultados del sistema educativo proceso: educar a los usuarios y sacar conclusiones sobre calidad. Por lo tanto, es indispensable la construcción de un sistema para medir y evaluar la calidad de la educación.
- c) Gestión comunicacional.** Prestar atención al proceso significa comprender cómo funciona y, en particular, cómo los indicadores conducen a un compromiso de acción establecido en términos de calidad holística. El compromiso con la acción es un evento que ocurre lingüísticamente. Para entender esto, también necesitamos comprender que una institución puede ser percibida desde la perspectiva del lenguaje como una unidad que habla como una red de comunicación orientada a la acción. El rediseño organizacional incluye el manejo de las habilidades de comunicación, entendidas como procesos de comunicación que promueven o previenen el comportamiento deseado. La gestión se entiende como el desarrollo de un compromiso con el comportamiento derivado de las conversaciones sobre el comportamiento. Estos se logran a través de la capacidad de hacer solicitudes y recibir promesas. De tal manera, la gestión en los medios de comunicación ayuda a gestionar las habilidades comunicativas definidas en los actos de habla: compromisos, declaraciones, solicitudes, ofertas y promesas.

Cuidar los procesos significa comprender cómo funcionan, especialmente cómo los componentes conducen a un compromiso de acción establecido en términos de eficacia holística. El compromiso con la acción es un evento que ocurre lingüísticamente. Para entender esto, también necesitamos entender que una institución puede ser percibida desde la perspectiva del lenguaje como una unidad que habla como una red de comunicación orientada a la acción. El rediseño organizacional incluye el manejo de las habilidades de comunicación, entendidas como procesos de comunicación que promueven o previenen el comportamiento deseado. La gestión se entiende como el desarrollo de un compromiso con el comportamiento derivado de las conversaciones sobre el comportamiento. Estos se logran a través de la capacidad de hacer solicitudes y recibir promesas. Por tanto, los medios de gestión de la comunicación sirven para tratar las habilidades comunicativas definidas en los actos de habla: afirmaciones, explicaciones, peticiones, ofrecimientos y promesas.

- d) Gestión basada en las emociones.** Enfatizar la dimensión emocional como una forma de apoyar todo lo anterior requiere una comprensión de cómo funciona el mundo emocional tanto para los gerentes como para los involucrados en la gestión para administrar de manera efectiva. Organizar es un aspecto esencial del liderazgo en la acción, especialmente la acción hacia una meta deseada, donde se reconoce la emoción como el impulso para la acción, y se puede observar que toda acción se basa en la emoción. En Ser y tiempo, Heidegger afirmó que la emoción es una tendencia a actuar. Si quiero comportarme de cierta manera, tengo que entrar en las emociones que me permitan hacerlo, y si una persona es apática y desmotivada, no podrá alcanzar la productividad. Un líder, uno debe ser competente a nivel emocional, identificar las competencias emocionales para un buen liderazgo desarrollando una conceptualización del liderazgo emocional.

2.5. Áreas de la gestión escolar.

Según Alvarado (1998, p.176, 203), distingue 4 áreas principales en el desarrollo de gestión educativa, que son:

Sección de Recursos Académicos. Esto incluye áreas educativas como tecnología de la enseñanza (métodos, materiales, proyectos curriculares), investigación, supervisión, orientación, bienestar estudiantil, proyecciones sociales, evaluación educativa e institucional.

Sección de Recursos Personales. Esto incluye el

reclutamiento, la selección, el nombramiento, el reclutamiento, el análisis de puestos, el salario, la capacitación, la motivación, la atención médica, las relaciones laborales, los cambios de personal, la salud y la seguridad, los registros centrales, la jubilación, la rotación, la muerte y la discapacidad.

La labor administrativa es un conjunto de pasos que son los siguientes:

- ✓ Un plan para lograr efectivamente las metas educativas.
- ✓ Organice las funciones y determine el mecanismo de comunicación y coordinación.
 - ✓ Gestión dirigida, coordinación, control.
- ✓ Control de evaluación de procesos previamente planificados y su desempeño en el trabajo.

2.6. Dimensiones de la gestión escolar

Institucional

- ✓ Uso del tiempo y el espacio.
- ✓ Canales de comunicación
- ✓ Equipos de trabajo
- ✓ Manuales de funcionamiento y procedimientos
- ✓ Reglamento de procedimientos y estructura organizativa.

Administrativa

- ✓ Presupuesto económico.
- ✓ Asignación de horarios, días laborables: docentes, administración, servicio.

Pedagógica

- ✓ Guía de estudio y tutor
- ✓ Método de evaluación
- ✓ Pedagogía actualizada.
- ✓ Métodos de enseñanzas
- ✓ Relación con los estudiantes
- ✓ Pedagogía, estrategia educativa, proceso de aprendizaje y enseñanza.

Comunitaria

- ✓ Directorio de los padres.
- ✓ Proyectos sociales
- ✓ Relaciones y redes con gobiernos locales, estados, instituciones eclesiásticas y organizaciones de la sociedad civil.

2.7. Situación actual

El sistema educativo obliga a las escuelas a responder adecuadamente al mundo globalizado de cambios rápidos de la tecnología y la forma de adquirir conocimientos. En este sentido, el liderazgo aparece como un elemento matricial en la definición de la actividad educativa. Más importante aún, involucra serie de elementos principales en la administración educativa que es un conjunto de actividades realizadas bajo la dirección del director de la institución educativa, quien fija metas, planifica tareas para su eficaz consecución e involucrar a todos los integrantes del ámbito educativo y administrativo . (Ramírez y Quesada, 2019). Definen que es una nueva forma de democratizar el espacio educativo y la gobernanza educativa, los espacios comunitarios deben incluirse en el proceso de gobernanza. Así, el área de los derechos humanos se logrará “la justicia social, la inclusión, la igualdad, la democracia y una educación de calidad” (p. 45).

Los líderes escolares enfatizan las diversas necesidades educativas y se esfuerzan por brindar servicios educativos de alta calidad. Así se ha demostrado durante el Covid-19, esto obligó a la improvisación de las aulas virtuales y condujo al uso de estrategias de enseñanza y aprendizaje basadas en la tecnología. Por tanto, la calidad de la enseñanza es el resultado de la coordinación y cooperación de los docentes con el apoyo pedagógico del personal administrativo. Este último es responsable de la planificación educativa, la orientación pedagógica y la gestión del conocimiento que incide en la calidad educativa (Menacho et al., 2021).

Teniendo diferentes conceptualizaciones de liderazgo directivo, podemos decir que el liderazgo escolar es la base para el buen funcionamiento de la escuela. Por esta razón, los directores deben reunir muchas cualidades para crear un ambiente de trabajo favorable al éxito de la gestión e integrar a las comunidades educativas y locales para brindar liderazgo de forma dinámica, democrática y reflexiva con espíritu transformador (Antonio & Herrera, 2019). Al dirigir el proceso educativo, los directores buscan estrategias que promuevan la colaboración, la investigación e innovación educativa y la buena práctica educativa en beneficio del aprendizaje.

El análisis en este contexto es el resultado de la falta de estándares adecuados y óptimos para la administración de la educación primaria. Esto se debe a que la organización funciona correctamente bajo la supervisión de un director competente que es imperativo para que la organización logre los resultados de aprendizaje

esperados. Perú carece de un gobierno corporativo óptimo, actividades de educación continua y, como resultado, existen disparidades significativas en los logros de alfabetización, matemáticas y ciencias entre las áreas urbanas y rurales (OCDE, 2016). Las investigaciones muestran que las escuelas bien administradas logran consistentemente resultados académicos óptimos. Los directores brindan liderazgo general y aseguran una buena educación, gobernanza y gobernabilidad comunitaria (Núñez y Díaz, 2017). Es poco probable que las escuelas mal administradas reconozcan a los directores efectivos y tengan poca supervisión por parte de los directores. La gestión perfecta tiene una visión para el futuro. Valoramos las habilidades y talentos de nuestros empleados (maestro, liderazgo y servicio) y los alentamos a sobresalir en su trabajo. Practicamos y promovemos nuestros valores y promovemos actividades y proyectos educativos. Esto conduce al carácter voluntario de algunos docentes, ya que de ello depende la calidad de las actividades educativas.

Los investigadores están interesados en estudiar la gestión educativa en relación con otros indicadores de la educación. A nivel internacional, existe un estudio de Quintana-Torres (2018) que confirma la relación dinámica entre liderazgo escolar y calidad educativa. La mejora continua de las instituciones educativas depende de las propias instituciones educativas y no de las predicciones socioculturales de la sociedad. Ramírez y Quesada (2019) sistematizan indicadores educativos: gestión educativa, gestión curricular y extensión, y exploran si tienen relación con el rendimiento escolar. Weinstein y otros (2020) discutieron la importancia de introducir procesos apropiados de carrera de liderazgo en el sistema educativo chileno para mejorar la calidad de la educación. Bolívar et al. (2017) evaluaron el liderazgo escolar en el aprendizaje, la enseñanza y el apoyo comunitario y concluyeron que el trabajo del liderazgo escolar no se centra en el aprendizaje de los estudiantes. A nivel nacional, el estudio incluyó: García (2021) analizó la gestión de las escuelas públicas en las escuelas de retención para determinar su nivel de calidad y encontró que las diferencias en los servicios educativos entre las zonas urbanas y rurales es muy clara. De igual forma, Sardon (2017) sostiene que el liderazgo creativo del director tiene un impacto efectivo en la gestión escolar. Mendoza y Vertis (2019) argumentan que la competencia pedagógica de los docentes y administradores escolares incide en la aplicación y correcta comprensión de los estándares educativos en el desarrollo pragmático. Mesa, etc (2021) encontraron que la gestión educativa explica el desempeño docente. Tino et al. (2021) analizaron la relación entre la gestión educativa y la cultura organizacional y afirmaron que una buena gestión escolar ayuda a los docentes a mejorar la calidad del aprendizaje. Ramos-Huacantar (2019) examinó la participación de

los docentes en la planificación escolar y descubrió que esto tenía un impacto significativo en el éxito escolar.

La gestión educativa es el eje central del proceso educativo en la gestión escolar, donde los docentes demuestran actitudes y habilidades profesionales para preparar integralmente a los estudiantes para atender las necesidades de la sociedad con fines humanitarios (López-Paredes, 2017, Ministerio de Educación, Perú, 2017), es importante utilizar herramientas de gestión para planificar el proceso educativo y predecir las actividades de aprendizaje (Huanca-Arohuanca y Geldrech, 2020). En este sentido, el director verifica la implementación de las actividades propuestas, siempre que el proceso educativo se esté desarrollando correctamente, el docente esté presente y el proceso educativo esté bajo control (Pérez et al., 2018). Si bien generalmente se reconoce que el propósito principal de la administración educativa es lograr resultados de aprendizaje, la gestión comunitaria es esencial para combatir estas pandemias debido a la relación entre las escuelas y las comunidades, promover el aprendizaje colectivo para los estudiantes y la sociedad en su conjunto (Ledesma et al. , 2020). Gestionar los recursos humanos, la infraestructura y las finanzas de acuerdo con un plan estratégico, asegurando vínculos estrechos entre los miembros de la comunidad educativa para lograr las metas educativas (Quispe et al., 2020). Como cabeza visible de la organización, los líderes brindan un liderazgo que enseña, da y transforma. Es el responsable directo de la gestión de la escuela. Por lo tanto, deben poseer las cualidades de liderazgo que las escuelas necesitan para atender las necesidades de sus comunidades (Sagnez-Silva y Lucas-Valdes, 2019). Todos los grandes gerentes son líderes transformacionales. De esta forma, podrán “coordinar la voluntad, influir positivamente en la voluntad y dirigirla inteligente y altruistamente hacia un fin determinado, es decir, hacia la consecución de las metas nobleza y satisfacción individual o colectiva” (Dávila, 2021). , pag. 76). Los directores tienen un impacto transformador en los docentes que los acompañan. Ayudamos a construir procesos educativos estratégicos para lograr aprendizajes significativos. Se ha identificado que GE está siendo revisada en cuanto a calidad educativa, eficacia docente, cultura organizacional, liderazgo y otros cambios educativos. Por lo tanto, este análisis es razonable ya que considera la interacción entre estas variables en diferentes situaciones, dado que una buena gestión escolar garantizará una alta calidad de los servicios educativos. Para ello, el Programa Nacional de Educación Básica - CNEB (Ministerio de Educación del Perú, 2017) tiene como objetivo alcanzar los objetivos académicos y preparar adecuadamente a los estudiantes para culminar los estudios descritos en el Currículo Nacional de Educación Básica, indicando los temas pertinentes y los requisitos necesarios.

CAPÍTULO III

3.1. Gestión escolar en educación básica regular

Inicialmente la Gestión escolar incluye un orden de procesos metódicos, activos y no mecánicos, destinados para la prestación competente de dichas instituciones educativas. Que inicia desde un plan para marca el rumbo de la actividad educativa y promete la intervención funcional, reflexiva a la colectividad educativa en pos de mejoras continuas (Quintana-Torres, 2018). Esto también incluye la capacidad de gestión de los directivos. En consecuencia, Núñez & Díaz (2017) destaca la gestión de la: dirección, cambio compartido y la gestión del liderazgo. A esto se suma la administración de normas educativas (Mendoza & Vértiz, 2019).

3.1.1. Manejo de dirección.

El director maneja aspectos de la educación gerencial y enfoca sus acciones en los humanos. También en la misma evolución del proceso con una visión estratégica que considere el progreso científico y tecnológico. La gestión pedagógica debe influir en el alto desempeño de los maestros. Esto porque el director construye la comunidad de la enseñanza y conduce la gestión pedagógica de los maestros e incita a mejorar en el desempeño. Aunque acompañan a sus profesores y utilizan un modelo colaborativo. De hecho, estos últimos creen que los directores se dedican a una sola dirección de solución por que acostumbran dar pautas (Leiva-Guerrero y Vásquez, 2019). Diseñado con amplitud y flexibilidad en respuesta a las realidades institucionales, el liderazgo escolar asume que los directores dirigen las organizaciones educativas para fomentar el cambio de manera creativa en respuesta a la necesidad de la sociedad. (Bastidas & Mora, 2017). Barba & Delgado (2021) mencionan que distinguen como liderazgo institucional, gestión de políticas y gestión de políticas, este último involucra “interacción, comunicación, proyección, planificación y control,” (p. 287).

3.1.2. Gestión compartida del cambio.

Núñez & Díaz (2017,p.245) enfatizan como una aptitud desarrollada por los gerentes, que introduce actividades educativas innovadoras y gestión de proyectos que permiten a las organizaciones alcanzar sus propósitos. De tal modo, los directores promueven un ambiente de trabajo apto, reconocen y potencian las habilidades de los empleados, los involucran en la investigación científica, los motivan y preparan para los desafíos derivados del cambio y las demandas sociales. El Director propone planes

estratégicos a largo plazo para mejorar continuamente la oferta educativa, estimular iniciativa de creatividad, innovación de los docentes para poner a prueba la competitividad profesional de los docentes en beneficio de sus alumnos. Como expresa Jiménez-Cruz (2019), los líderes escolares deben realizar cambios que mejoren la entrega educativa, desterrar prácticas burocráticas nocivas, enfocarse por completo en el desenvolvimiento de habilidades para una gestión adecuado.

3.1.3. Manejo del liderazgo.

El liderazgo del director se refleja en “dedicación, iniciativa, creatividad, visión de futuro y fuertes valores en las actividades personales y profesionales” (Núñez y Díaz), 2017, p.246). “Se trata de líderes que empatizan con la cultura organizacional y creen que la comunidad espera y merece una educación de calidad”. El liderazgo directivo se refiere al involucramiento de los docentes en la organización (Salvador y Sánchez, 2018). Los mejores líderes dirigen las instituciones educativas y los docentes están motivados y participan activamente en las tareas pedagógicas en las aulas. Al respecto, por ejemplo, Menacho et al. (2021) encontraron que la gestión del conocimiento y el liderazgo en educación afectan la calidad de la educación. “Esto se ha vuelto aún más evidente en el contexto de la pandemia de Covid-19. La acreditación de las actividades educativas debe ser aprobada por el director y responsable del sistema de formación docente. Como resultado, los directores aprenden a involucrar a los maestros en el trabajo escolar. “El éxito de GE influye de la participación de los docentes en la planificación escolar, lo que solo es posible con un liderazgo descentralizado”.

3.1.4. El manejo de la normatividad educativa.

Las normas tienen como objetivo regular actitudes y comportamientos de los estudiantes y ciudadanos de la sociedad, expertos, funcionarios y servidores públicos. Los administradores y docentes tienen deberes y derechos que se explican en la normativa aplicable. Su actuación se enmarca dentro de ésta y debe desempeñar sus funciones de acuerdo con las exigencias de un sistema educativo comprometido con la educación de calidad. Un buen director ha leído con antelación las normas pedagógicas y pertinentes y entiende que éstas regulan su comportamiento. Como resultado, mientras permanece en el puesto, renueva su conocimiento del puesto. De hecho, Mendoza y Vértiz (2019) afirmaron afirmando que los docentes y directivos dominan las normas que inciden en su aplicación en la gestión educativa. El correcto desempeño de sus funciones requiere un conocimiento profundo del marco legal aplicable. Oriola y Ribera (2019) agregan que la normativa educativa vigente afecta el funcionamiento escolar.

Sin embargo, señalan que, si bien las reglas fomentan la autonomía organizacional y permiten a los directores la libertad de abordar los detalles del contexto organizacional, todas representan el mismo objetivo por lograr, sospecho que esto es inconsistente y coloca al director en una posición incómoda. El resto, debe cumplir con las especificaciones de la organización. Esta última es otra razón por la cual los directores deben leer, comprender, interpretar y aplicar correctamente los Principios.

3.2. Calidad educativa como meta de todo sistema educativo.

Así, la calidad de la educación es el mayor problema para la gestión escolar y está asociada a la innovación educativa. Las escuelas a menudo logran avances significativos en la educación de sus alumnos. Desarrollamos métodos de enseñanza innovadores para brindar servicios de alta calidad. El desarrollo de habilidades académicas a menudo se apoya en actividades educativas en las que los estudiantes desarrollan el pensamiento crítico, enfrentan desafíos y se enfrentan a los desafíos de la vida. Según Menaho et al. (2021), La calidad de la educación depende de la gestión del aprendizaje, del liderazgo de los líderes y docentes. En primer lugar, es el motor del cambio y la innovación. El rector reconoce los avances científicos y tecnológicos en el proceso de enseñanza y aprendizaje, y su liderazgo en el campo educativo está relacionado con el trabajo de los docentes y del personal. Tiene propósito, guía y apoyo. Se trata de estudiantes que dominan las habilidades y cumplen con los requisitos del título. La educación de calidad no debe ser solo la comidilla de líderes influyentes para su propio placer. Este compromiso y creencia de los docentes debe reflejarse en la práctica pedagógica (Acuña y Pons, 2018). Sin embargo, la educación a distancia requiere una infraestructura adecuada, estabilidad en la enseñanza, innovación continua y una compensación acorde. Gestión escolar eficaz con apoyo organizativo y educativo, involucrando a los actores educativos, mejorando el aprendizaje y fortaleciendo la cultura organizacional (Tineo et al., 2021). También necesitamos agencias de autoevaluación que involucren a todos los actores de la educación y que nos permitan diagnosticar eventos con precisión e identificar fortalezas y debilidades. Esto conduce a la implementación de planes para mejorar los procesos educativos y de enseñanza, así como para preparar a los estudiantes de manera integral (Flores et al., 2021). El director conduce la escuela como líder y busca la participación activa de los miembros de la comunidad educativa. Sabemos que este es el camino hacia una educación de alta calidad.

Del mismo modo, la disfunción eréctil es el mayor reto al que

se enfrentan los directores de escuela en la innovación educativa. La escuela se compromete a ayudar a los estudiantes a aprender de manera significativa; desarrollar métodos de enseñanza innovadores para brindar servicios de alta calidad. El desarrollo de habilidades de estudio a menudo ayuda a los estudiantes a desarrollar actividades de aprendizaje que los ayuden a pensar críticamente, enfrentar desafíos y resolver problemas del mundo real. Según Menaho et al. (2021), la calidad de la educación depende de la gestión del aprendizaje, la gestión del liderazgo y la pedagogía; uno es promover el cambio y la innovación; El director está bien versado en los resultados de la ciencia y la tecnología y su aplicación en el proceso educativo, y su liderazgo pedagógico asegura que el personal docente opere con eficacia. La orientación y el apoyo que brinda tienen un objetivo: los estudiantes adquieren habilidades y registros para los exámenes. La educación de calidad no debe ser solo un anuncio apresurado de las autoridades para su conveniencia; Este compromiso y confianza de los docentes se refleja en su práctica docente (Acuña y Pons, 2018). Sin embargo, el turismo necesita una infraestructura adecuada, trabajo estable de los profesores, innovación constante y salarios razonables. Una gestión escolar eficaz con apoyo organizativo y pedagógico alentará a las escuelas a mejorar sus procesos de aprendizaje y fortalecer su cultura organizacional (Tineo et al., 2021). También se necesita un mecanismo de autoevaluación para diagnosticar con precisión la realidad, identificar fortalezas y debilidades relevantes para todos los temas educativos; donde se desarrollan planes para mejorar los procesos, la instrucción y preparar a los estudiantes para la inclusión (Flores et al., 2021). El director conduce la escuela como un líder con la participación activa de los miembros de la comunidad educativa porque el director sabe que esto conduce a una educación de prestigio.

Idealmente, el liderazgo escolar se centra en la clase pedagógica que debe desarrollarse a través de las 3 competencias de liderazgo escolar. Liderazgo gestionado, gestión colaborativa del cambio y liderazgo ejecutivo (Mendoza & Vértiz, 2019). Estas perspectivas equilibradas aseguran que las escuelas brinden servicios de calidad que preparen a los estudiantes para la educación superior y respondan de manera efectiva a los desafíos de la vida personal, familiar, profesional y social. Necesitamos proporcionar un aprendizaje significativo. La gobernanza incluye aspectos educativos y administrativos, pero muchos directores ignoran lo anterior y se enfocan en tareas administrativas, políticas y políticas unilaterales en lugar de brindar apoyo pedagógico a los docentes, prefiriendo una mayor toma de decisiones (Casas, 2019; LeivaGuerreño & Vásquez, 2019). Las juntas escolares emiten ordenanzas, pautas y decisiones o controlan estrictamente el trabajo de los maestros, administradores y personal de apoyo. Es más que capaz de hacer y actuar, el campo de acción es más amplio, más

flexible, más creativo y más dinámico con un diseño colaborativo de casos y participación de la comunidad. Como señalan Bastidas y Mora (2017), los administradores escolares reconocen las necesidades de la comunidad. Esto requiere una mejor comunicación e interacción dentro de las escuelas y entre las comunidades locales (Barba y Delgado, 2021). El logro de los objetivos anteriores no puede separarse del fortalecimiento de las habilidades gerenciales generales, la descentralización de la responsabilidad de los empleados, la gestión conjunta, obligar a los empleados a resonar con la cultura corporativa y perseguir la misión y los objetivos. Al respecto señala Núñez y Díaz (2017) y Jiménez-Cruz (2019), el papel importante de los líderes escolares es involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa en la mejora de la calidad de la educación. Para ello, debemos dejar la vieja burocracia del cómodo trabajo de escritorio, soltarnos y disfrutar del poder de la oficina.

La creatividad y la innovación son necesarias para transformar a los empleados de las escuelas de acuerdo con las necesidades y expectativas de la sociedad. Esto no se puede hacer hasta que los gerentes salgan de sus caparazones como líderes transaccionales, de apoyo y con autoridad. Es necesario evaluar las expectativas de la comunidad para que el director tenga una visión y se comprometa con la organización y su entorno (Núñez & Díaz, 2017; Salvador & Sánchez, 2018). Los directores deben practicar el liderazgo pedagógico para que los maestros se esfuercen por brindar la calidad de educación que la sociedad espera de sus hijos. (Ramos-Huacantara, 2019).

Sin embargo, el liderazgo central siempre opera dentro de los estándares educativos existentes y debe comprenderlos e interpretarlos de acuerdo con las necesidades organizacionales y los contextos socioculturales (Mendoza & Vertiz(2019); Oriola & Ribera, 2019). Sus empleados o la sociedad dependen de seguir o romper las reglas, por lo que la calidad de la educación en escuelas de calidad depende de las habilidades de los directivos, el compromiso profesional, el conocimiento y la correcta aplicación de las normas, el apoyo educativo a los docentes y la resolución de problemas. La calidad de la educación depende en gran medida de la capacidad de establecer y mantener relaciones sanas con la sociedad. (2021); Este es el último esfuerzo para lograr una alta calidad de aprendizaje para los estudiantes (Acuña y Pons, 2018). Administrar bien la organización escolar y la pedagogía (Tineo et al., 2021) y autoevaluar continuamente lo que ha funcionado y lo que necesita mejorar para brindar a los estudiantes una educación de calidad, ayudarlos a convertirse en ciudadanos, trabajadores y administradores libres, donde solo pueden participar en la renovación del país.

3.3. Liderazgo directivo predominante en la gestión escolar

El liderazgo directivo influye en la gestión escolar (Sardon, 2017), hace mención que contribuye a la mejora de la gestión escolar al influir en las competencias de los alumnos. Esto significa tener los directores adecuados con el currículo ideal para llevar la escuela de manera adecuada, directores que se dediquen a su trabajo (Barba y Delgado, 2021). El liderazgo político aboga por mejorar los servicios educativos, pero no debe centrarse únicamente en cuestiones administrativas; Se dará preferencia a la formación docente, los privilegios de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes y la colaboración docente, y la implementación de estrategias de gestión pedagógica y administrativa como parte de la política cultural y organizacional (Bolívar et al., 2017). La dirección pedagógica del director es bien recibida por los docentes; sin embargo, necesitan desarrollar estrategias que aumenten la potencia y efectividad en los siguientes casos (Antonio y Herrera, 2019). Autores consideran 3 indicadores del liderazgo pedagógico: calidad de la instrucción (los docentes juegan un papel importante en el logro de la excelencia académica), cultura de aprendizaje y trabajo en equipo (docentes), trabajo colectivo en estrecha colaboración con la dirección) y relaciones sociales. (La escuela se desarrolla en sociedad con la comunidad, la comunidad puede participar en las actividades escolares).

En cuanto a la relación entre escuelas y comunidades, Castillo et al. (2017) sugieren que no debe limitarse a las actividades organizacionales; el liderazgo educativo está abierto a todos los miembros de la comunidad educativa, construye puentes con las comunidades circundantes y fortalece la relación entre las escuelas y los entornos domésticos de los estudiantes. De esta manera, el director actúa como un líder de aprendizaje colaborativo, mantiene relaciones cercanas con los miembros de la comunidad educativa, facilita la colaboración entre los maestros y alienta a los educadores en el hogar a trabajar juntos como voluntarios.

El director, como líder educativo, se reúne de manera oportuna y realmente oportuna en algunas situaciones en el proceso de educación; Además del corazón y la comunicación precisa, la compasión, el buen clima y la buena relación entre las personas, sus decisiones serán honestas y honestas, afectando a los

seguidores; Objetivo y consenso ganarán, contribuirán al respeto y la aplicación de sus términos (Jañez-Silva y Lucas-Valdez, 2019). En América Latina, los criterios de selección de directores deben identificarse de acuerdo con las necesidades actuales y de acuerdo aspectos administrativos y pedagógicos basados en la calidad de la enseñanza en las escuelas. En primer lugar, considerar las cualidades del líder donde mejore el nivel de profesionalismo en la oficina (Fles y Weinstein, 2018) un escritorio, pero un interlocutor dispuesto a discutir y evaluar los cambios propuestos. Los líderes escolares saben que el liderazgo democrático es mejor para una gestión escolar eficaz, pero lo evitan. Están más cerca de la distribución de preceptos y más lejos de la orientación educativa (Carranza, 2019), menciona que los directores brindan capacitación y liderazgo de cambio transaccional. Son conscientes de las necesidades y preferencias de sus empleados, pero los orientan a perseguir objetivos y tareas para satisfacer sus deseos y necesidades (Herrera-Alania, 2020).

3.4. La gestión pedagógica de los directores

El liderazgo educativo es una forma de dirigir una escuela e incluye el apoyo a los maestros por parte del director. Este apoyo incluye la planificación, organización y ejecución de actividades encaminadas a obtener una educación de alta calidad. El médico de cabecera se compromete a desarrollar habilidades y capacitación para garantizar un aprendizaje integrado de alta calidad. La calidad de la educación no se puede lograr sin la participación de docentes y padres de familia en la gestión escolar; su apoyo es esencial para que los líderes escolares aborden “problemas académicos, personales e interpersonales” (Rodríguez et al., 2020). La motivación y aspiraciones de los maestros y las expectativas de los padres (miembros de la comunidad) trabajan juntas para definir e implementar estrategias para asegurar la calidad de los servicios escolares. La gestión educativa tiene una visión y misión bastante amplia, resuelve problemas educativos, determina necesidades, planifica actividades, organiza la implementación, evalúa resultados y controla la ejecución de los planes. Contribuye al desarrollo de las instituciones educativas escolares (internas) y públicas (externas), en este último caso puede afectar a la sociedad y estimular sus cambios favorables (López y Paredes, 2017). La eficacia y eficiencia de la gestión educativa es garantía del esfuerzo conjunto de todo el círculo educativo. El director motiva a los docentes, desarrolla su potencial y los involucra en el proceso de gestión. También convence a los padres de la importancia de su participación en la vida escolar de sus hijos y los involucra en el proceso de aprendizaje. Por ejemplo, el liderazgo pedagógico (entendido como facilitador del proceso educativo) es

un elemento clave en el trabajo de los docentes de primaria en Puno durante la pandemia de Covid-19 (Meža et al., 2021).

3.5. Gestión comunitaria

Ramírez (2017), define que las escuelas, son parte de la comunidad que se integran, donde realizan actividades en armonía con el medio ambiente, yendo más allá de las relaciones familiares simple familia; por lo tanto, la formación docente también tendrá en cuenta su relación con el contexto. Por esta razón, los representantes y organizaciones de la comunidad deben involucrarse, ya que las lecciones relacionadas con el contexto comunitario son más significativas y valiosas para los estudiantes (Ledesma et al., 2020). A través de alianzas estratégicas, los líderes escolares conectarán a las escuelas como comunidad, ayudarán a identificar grupos vulnerables para apoyar y abordarán los desafíos educativos emergentes. Por lo tanto, es necesario tomar medidas para fortalecer la relación entre la familia y la escuela, basada en la comunicación efectiva y la participación familiar activa en las diversas actividades educativas y de ocio en la familia, porque los padres deben participar en la educación de sus niños; de lo contrario, la conexión se debilitará y desaparecerá (Rizzi, 2018). Ferreira (2017) se hace eco de Rizzi (2018) y reitera que la familia debe jugar un papel importante en la educación de los hijos, fortaleciendo así la relación de apoyo y coordinación entre el hogar y la escuela. Además, se consideran dos factores importantes que inciden en la relación escuela-sociedad: la participación de las personas y las familias en la vida escolar; las normas restrictivas dificultan la adaptación de las familias a la vida escolar, por lo que los docentes tienen un papel fundamental: su proximidad a los grupos de padres elimina obstáculos que pueden dificultar el aprendizaje y la cooperación con las escuelas (Velásquez y Miranda, 2017).

El liderazgo comunitario es otro aspecto muy importante del liderazgo escolar. La escuela cuenta con un ambiente familiar y local que favorece el aprendizaje de los alumnos. Las escuelas no pueden funcionar sin la participación de la comunidad (Ramírez, 2017). Por ejemplo, las medidas tomadas en el hogar para apoyar el aprendizaje de los estudiantes han sido muy activas durante la pandemia de Covid-19 (Ledesma et al., 2020). Y es extraño que tal emergencia suceda para que esta relación se vuelva más fuerte. El enlace escuela-hogar se actualiza cuando se realizan actividades extracurriculares en el campus. El objetivo es involucrar a los padres en la escuela para que puedan participar de estas actividades con sus hijos (Rizzi, 2018). De esta manera, se crean condiciones para que los niños participen en la vida escolar y se fortalece la relación entre familia, escuela y sociedad. Ferreira (2017) coincide con Rizzi y destaca la

importancia de que las familias asuman un papel más amplio en la vida escolar del niño. Esto se puede lograr construyendo redes de apoyo entre escuelas, familias y comunidades (Velásques y Miranda, 2017). La participación de la familia en la educación de los hijos afecta la calidad de la educación. Por lo tanto, es importante que los maestros trabajen con los padres y tomen medidas para apoyar el desempeño académico de los niños. Ramírez (2017) va más allá y afirma que desde un principio es necesario capacitar a los docentes en cómo gestionar la relación entre la escuela y la comunidad. Cabe señalar que las escuelas deben estar abiertas al público, cooperar, acompañar y apoyar las actividades educativas. De esta manera, el propósito del curso enriquece la intención.

CONCLUSIONES

PRIMERA:

Desde el objetivo planteado de analizar la gestión escolar en las instituciones educativas se ha llegado a concluir que: La GE es una administración compartida para el cambio, desde la administración de liderazgo donde que el director maneja la relación entre la escuela, comunidad, desarrollando una comunicación lineal entre el equipo directivo y el cuerpo docente porque entienden que la responsabilidad compartida en la organización allana el camino para el cambio. Esto requiere conocer y comprender adecuadamente la normativa educativa para poner en práctica la gestión en mejora del desarrollo integral de la comunidad estudiantil. El liderazgo del director afecta al personal (personal docente, administrativo y de servicios). Incluso cuando los directores practican el liderazgo democrático e involucran a los seguidores en la toma de decisiones, existen arbitrariedades, compromisos y retrasos en el liderazgo. Tienen un largo camino por recorrer antes de convertirse en verdaderos líderes transformacionales. Esto último ciertamente significa que el director asume el papel de líder educativo, orientando las actividades del aula, ayudándolos a identificar las dificultades, evaluar sus fortalezas y mejorar los métodos de enseñanza. Muchos directores parecen eludir sus responsabilidades de crianza. Dedicán más tiempo al control administrativo y menos tiempo al proceso de planificación educativa.

SEGUNDA:

La orientación pedagógica del docente debe plasmarse en el acompañamiento donde planificamos actividades de aprendizaje y apoyamos constantemente la tarea de cumplir con las expectativas de calidad de los servicios educativos. Sin embargo, los directores supervisan más que guiar o acompañar. Aparecen satisfechos con los deberes administrativos de dirigir, controlar, autorizar y hacer cumplir sus poderes. Los simples supervisores descuidan la necesidad de apoyo docente y asesoramiento pedagógico porque no contribuyen mucho al proceso de aprendizaje y enseñanza. Estos últimos, sin embargo, esperan que los seleccionados para tan importantes cargos tengan una cultura educativa inclusiva, valoren la experiencia educativa compartida con ellos y contribuyan así a sus destacados logros profesionales. Un factor importante en la gestión escolar debe ser el interés constante por motivar constantemente

a los docentes a participar en programas de desarrollo profesional y actualizar sus conocimientos sobre métodos de enseñanza, pedagogía y las materias que enseñan.

TERCERA:

La gestión administrativa tiene aspectos importantes como el uso adecuado de los recursos humanos, físicos y financieros. Los directores utilizan su autoridad administrativa para organizar y planificar. Aplican las últimas estrategias de gestión para la resolución de conflictos, la toma de decisiones consensual y democrática, y la gestión justa y transparente del presupuesto de la organización. La gestión del talento asegura la participación continua en programas innovadores y de formación educativa. La evaluación y la retroalimentación oportunas aseguran que se mejoren las habilidades de enseñanza en beneficio del estudiante. La gestión de activos económicos tiene como objetivo el uso racional y el máximo beneficio mediante la inversión en procesos educativos, recursos técnicos y materiales educativos necesarios para las actividades educativas.

CUARTA:

El liderazgo social abre las puertas de la escuela y su imagen a la comunidad y comprende la realidad que la rodea, lo cual es de gran importancia para comprender el papel de los padres en la vida escolar de sus hijos, apellidos, su identidad y en las actividades de la organización con su participación activa. Como líder escolar visible, el director está a la vanguardia del cambio educativo, comprometido a brindar la educación de calidad que la comunidad necesita mediante la construcción de un puente de apoyo entre la escuela y la comunidad. Identificar personas y organizaciones que puedan contribuir a la vida de la organización. Los directores desarrollan e implementan estrategias para asegurar la participación de partes externas en el trabajo de la organización y utilizan una serie de canales para establecer y mantener una comunicación activa entre los miembros de la comunidad. Por lo tanto, es muy importante que los líderes educativos muestren una relación lineal entre la tríada de educación para mejorar la educación de los estudiantes a través de una buena gestión escolar y diferentes estrategias para mejorar la educación de los estudiantes y el desarrollo holístico de los estudiantes.

RECOMENDACIONES

PRIMERA:

Se recomienda a los directivos que deben estar capacitados en gestión institucional, por lo tanto, se debe llevar a cabo capacitación y actualización en implementación y elaboración de documentos de gestión y otros. Implementar estrategias en cada documento, como acciones y metas relacionadas con los compromisos de gestión .

SEGUNDA:

En consecuencia, luego de comprobar que no existe diferencia en la gestión pedagógica en las II.EE se recomienda a los agentes pedagógicos continuar mejorando en las diferentes estrategias para el desarrollo integral de los educandos buscando alianzas estratégicas que generen las condiciones necesarias para que los docentes publiquen sus logros de gestión .

TERCERA:

Con respecto a la gestión comunitaria se alienta a los líderes pedagógicos a continuar promoviendo la confianza del entorno en la formación del aprendizaje holístico de los educandos con apoyo de las familias, la comunidad y otros. Creando un espacio para el involucramiento de los padres en la evaluación, especificación e implementación de los documentos de gestión, así como los planteamientos de las tareas estratégicas de construcción de una comunidad inclusiva de niños y niñas de las instituciones educativas .

REFERENCIAS

- Acuña, L.A., & Pons, L. (2018). La calidad de la educación básica: significados desde la práctica docente. *Atenas*, 1(41), 1-17.
<https://www.redalyc.org/journal/4780/478055151001/html/>
- Antonio, M. G., & Herrera, A. M. (2019). El liderazgo pedagógico del director desde la mirada de los docentes. *Gestión I+D*, 4(2), 31- 46.
<https://doi.org/file:///C:/Users/RENE/Downloads/Dialnet-EILiderazgoPedagogicoDelDirectorDesdeLaMiradaDeLos-7468001.pdf>
- Arleth, A. (2020). Autoevaluación institucional: una revisión sistemática de literatura. *Journal of Latin American Science*, 4(1), 1-10.
<https://doi.org/https://lasjournal.com/index.php/abstract/article/view/23>
- Barba, L. C., & Delgado, K. E. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: aporte para la calidad educativa. *Revista Educare*, 25(1), 284-309.
<https://doi.org/https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>
- Bolívar , A., Caballero, K., & García-Garnica, M. (2017). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar. *Universidad de Granada*, 25(95), 483-506.
<https://doi.org/http://doi.org/10.1590/S0104-40362017002500780>
- Budi, B., Burhanuddin, & Maisyaroh. (2020). Efecto comparativo de la supervisión del director y calidad de gestión organizacional. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(10), 368-380.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8123665>
- Castillo, P., Puigdellivol, I., & Antúnez , S. (2017). El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizaje. *Estudios pedagógicos*, 43(1), 41-59.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000100003>
- Cueva, M. L. (2018). Implicancias de la dominancia cerebral en la inteligencia emocional en los directores de la segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico región Arequipa. [tesis doctoral, universidad nacional de San Agustín de Arequipa].
<https://doi.org/http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7706>
- Ferreira, H. A. (2017). Escuela secundaria: relaciones de la escuela con la familia y comunidad. *Revista Didasc@lia*, 3(4), 95-107.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6681320>
- Flessa, J., & Weinstein, J. (2018). Liderazgo escolar en América Latina: nueva investigación desde un campo de estudio emergente. *Liderazgo y administración de gestión educativa*, 46(2), 179-181.

- <https://doi.org/https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1741143217751728>
- García, H. (2021). Análisis del Modelo de gestión escolar en instituciones educativas públicas multigrado de San Ignacio. *Revista Educación*, 45(2), 2-14. [https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537](https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537)
- García, H. (2021). Análisis del Modelo de gestión escolar en instituciones educativas públicas multigrado de San Ignacio. *Revista Educación*, 45(2), 2-14. [https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537](https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537)
- Guijarro, E., Rocamora, I., Evangelio, C., & González, S. (2020). El modelo de educación deportiva en España: una revisión sistemática. *Retos*, 1(38), 886-894. <https://doi.org/https://doi.org/10.47197/retos.v38i38.77249>
- Huanca-Arohuana, J. W., & Geldrech, P. (2020). Planificación educativa y gestión pedagógica-estratégica-operacional en las instituciones del nivel inicial en el sur del Perú. *Revista Conrado*, 16(76), 369-373. <https://doi.org/https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1497>
- Ledesma, M. J., Torres, F., & Sanchez, S. (2020). Gestión comunitaria educativa en un contexto de enseñanza no presencial por la emergencia sanitaria. *Revista de investigación científica y tecnológica Llamkasun*, 1(3), 1-18. <https://doi.org/https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i3.19>
- López, E. M., Álvarez-Dardet, C., & Gil-González, D. (2012). Evidencia científica y recomendaciones sobre cribado de agudeza visual. *Revisión bibliográfica. Rev Esp Salud Pública*, 86(6), 575-588. https://doi.org/https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272012000600004
- López-Paredes, M. (2017). La gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario. *Dom.Cien.*, 3(0), 201-215. [https://doi.org/DOI: 10.23857/dc.v3i1.384](https://doi.org/DOI:10.23857/dc.v3i1.384)
- Menacho, I., Cavero, H. N., Orihuela, M. D., & Flores, G. S. (2021). Variables que inciden en la calidad educativa en un contexto de crisis sanitaria en instituciones educativas públicas de Comas. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), 1-19. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1037>
- Menacho, I., Cavero, H. N., Orihuela, M. D., & Flores, G. S. (2021). Variables que inciden en la calidad educativa en un contexto de crisis sanitaria en instituciones educativas públicas de Comas. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), 1-19. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1037>
- Mendoza, M., & Vertiz, C. (2019). Dominio docente, jerárquico y directivo en aplicación de normas de gestión educativa. *Revista pedagógica*, 1(1),

183-192. <https://doi.org/https://www.iesppoxford.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/RP1-A11.pdf>.

Núñez , N., & Diaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios pedagógicos*, 43(2), 237-252. https://doi.org/https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07052017000200013&script=sci_abstract

Ñañez-Silva, M. V., & Lucas-Valdez, G. R. (2019). liderazgo del director en la calidad de la gestión institucional: un reto en la educación actual. *Investigación y posgrado*, 34(1), 167-180. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6931371>

Pacheco, R., Robles, C., & Ospino, A. (2018). Análisis de la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de los Niveles de Básica y Media en las Zonas Rurales de Santa Marta, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5), 259-266. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S071807642018000500259>

Pérez, J. G., Del Valle, D., Valles de Rojas, M. E., Lugo, L. J., & Nava, N. J. (2018). Supervisión educativa como acompañamiento pedagógico por los directores de educación media. *Revista Panorama*, 12(23), 63-72. <https://doi.org/doi:http://dx.doi.org/10.15765/pnrm.v12i23.119> Pérez, J. L. (2021). La migraña. *Novedades*, 1(1), 13-20.

Portugal, Y. S. (2018). Influencia del liderazgo directivo para un eficiente desempeño docente en instituciones educativas de primaria del Distrito de Cerro Colorado, Arequipa. [tesis de maestría Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <https://doi.org/http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7359>

Quintana- Torres, Y. E. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y educadores*, 21(2), 259-281. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>

Quispe, A. E., Vásques, E. E., Menacho, A. S., & Albitres, E. P. (2020). gestión administrativa y planeamiento estratégico en la gestión de recursos financieros UGEL-04-20. *Revista Internacional Multidisciplinaria CIID*, 1(1), 271-282. <https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20500.12692/47288>

Ramírez, A. A. (2017). La educación con sentido comunitario: reflexiones en torno ala formación del profesorado. *Educación*, 26(51), 79-94. <https://doi.org/https://doi.org/10.18800/educacion.201702.004>

Ramírez, M., & Quesada, J. (2019). Repensando los indicadores educativos: la gestión educativa, curricular y de vinculación con la comunidad. *Innovaciones educativas*, 21(30), 37-47. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7360493>

- Ramírez, M., Rodríguez, M., & González, J. (2019). Revisión de la Literatura sobre el Enfoque Estratégico de los Modelos de Negocios. *Información Tecnológica*, 30(6), 177-192. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S071807642019000600177>
- Reyes, S. M. (2021). La tutoría del Programa Todos a Aprender en la formación continua de docentes: estudio de caso. *Revista Educación*, 45(2), 1-19. [https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.42592](https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.42592)
- Riffo, R. S. (2019). gestión administrativa y de calidad en los centros escolares de los chorrillos. *Revista Scientific*, 4(1), 153-172. [https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.9.153-172](https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.9.153-172)
- Rizzi, L. I. (2018). Impacto del contexto familia-escuela. *Anuario digital de investigación educativa*, 1(1), 316-330. <https://doi.org/http://revistas.bibdigital.uccor.edu.ar/index.php/advert/article/view/3233>
- Rodríguez, J. (2003). Paradigmas, enfoques y métodos de la investigación cualitativa. *Revistas de investigación*, 7(12), 23-40. <https://doi.org/https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educar/article/view/8177>
- Sardon, D. L. (2017). Liderazgo transformacional y gestión escolar en instituciones educativas. *Rev. Inv. Altoandín.*, 19(3), 295-304. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Velásques, R., & Miranda, C. (2017). Escuela y comunidad: tendencias, incertidumbres y elementos para una discusión pendiente. *Foro Educativo*, 1(28), 29-54. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6429503>
- Weinstein, J., Muñoz, G., & Beca, C. (2020). Carrera directiva: una herramienta decisiva para el liderazgo en escuelas y liceos. *Academia*, 1(1), 1-18. https://doi.org/https://www.academia.edu/42354379/Carrera_directiva_una_herramienta_decisiva_para_el_liderazgo_en_escuelas_y_liceos